

## Parole d'expert

# Les fonctions support et commerciales à l'épreuve de la crise

Point de vue de **Renaud Texcier**, responsable de l'offre SG&A, et de **Bertrand Allard**, partner, Argon & Co.

**L**es fonctions support ont démontré une très forte capacité d'adaptation et de résilience pendant les mois difficiles du confinement.

Pendant la période de confinement, la fonction RH a été très sollicitée, qu'il s'agisse du support aux collaborateurs, de la gestion de l'activité partielle ou de la production de la paie en travail confiné (télétravail subi). La fonction finance s'est pour sa part attachée à sécuriser la trésorerie de l'entreprise, à faire et refaire des reforecasts tout en gérant les flux comptables et les clôtures en télétravail. Et bien entendu, ce télétravail n'aurait pas pu se mettre en place sans l'investissement des équipes informatiques, qui en plus de cela ont dû faire face à un nombre croissant de cyber-attaques et de phishing en tout genre. Les fonctions support ont donc été au rendez-vous pour permettre à l'entreprise d'assurer une continuité d'activité, selon des plans bien établis pour certaines, mais surtout en faisant preuve de flexibilité, d'adaptation et de dévouement pour toutes.

Cette expérience a cependant mis en lumière un certain nombre de limites, au-delà des conditions particulières liées au télétravail et plus généralement au contexte Covid. Il s'agit de deux éléments de nature structurelle : la maturité digitale des fonctions support et leur organisation.

### C'est le moment d'accélérer la digitalisation des processus...

Notre récente enquête Argon & Co menée avec BVA auprès d'une centaine de dirigeants montre que la majorité des entreprises a déjà lancé des projets de digitalisation dans ses fonctions support et commerciales. La maturité digitale varie néanmoins fortement selon les fonctions. Ainsi, entre 67 % et 86 % des entreprises indiquent avoir déjà lancé des projets de

dématérialisation des flux papiers selon les fonctions (ex. juridique, RH, finance, achat). Ce ratio va s'accroître à l'aune de la généralisation du télétravail et de l'obligation, à terme, de mettre en œuvre la facturation électronique entre entreprises, annoncée par le projet de loi de finances n° 2272 (article 56).

Cependant, la transformation digitale des fonctions support recouvre un spectre bien plus large que la dématérialisation des flux papiers. La profusion des solutions agiles comme le SaaS, la RPA, le machine learning et l'IA offre en effet une opportunité unique pour moderniser l'ensemble des fonctions support et commerciales de l'entreprise, à moindre coût. Simplification, digitalisation, valeur ajoutée sont ainsi les maîtres mots qui doivent guider la modernisation des fonctions support post-Covid. Nous vous invitons à télécharger gratuitement notre revue «ADD 10» dédiée à la transformation digitale des fonctions support. Ce numéro spécial est riche de témoignages de dirigeants ayant déployé le digital dans leurs fonctions, de business cases et cas d'usage, ainsi que d'articles de fond sur le digital.

### C'est également le moment de revoir l'organisation des fonctions support

Les fonctions support, commerciales et centrales sont vitales au bon fonctionnement de l'entreprise. Au-delà du support aux opérations, certaines fonctions contribuent au développement de l'entreprise, à sa performance, voire à sa stratégie, sans oublier la «compliance» pour les fonctions les plus régaliennes. Selon nos benchmarks, la totalité des coûts de ces fonctions, communément appelés SG&A (selling, general & administrative costs) se situe entre 6 % et



20 % du chiffre d'affaires selon le secteur et la maturité des organisations.

Les attentes des dirigeants à l'égard de leurs fonctions support sont claires : continuer à apporter de la valeur ajoutée au business en soutenant les enjeux stratégiques et opérationnels de l'entreprise ; améliorer l'expérience utilisateur ; aller chercher de la performance et créer des synergies à travers davantage de transversalité ; variabiliser les coûts ; fluidifier, simplifier et standardiser les processus support avec une clarté des rôles et responsabilités. Cependant, certaines fonctions sont atrophiées, tandis que d'autres sont hypertrophiées, et les dirigeants s'interrogent sur le bon dimensionnement de leurs fonctions, d'autant plus dans le contexte actuel de baisse de chiffre d'affaires liée au Covid et de recherche de compétitivité.

Argon & Co propose gratuitement un benchmarking des SG&A en s'appuyant sur sa base de 3 500 entreprises. Ces éléments quantitatifs sont complétés par un éclairage sur l'ensemble des leviers de performance issus des meilleures pratiques observées sur le marché.

En conclusion, le digital est aujourd'hui au cœur de la transformation des fonctions support en quête d'agilité et de compétitivité. Il doit s'accompagner d'une transformation des processus et des modèles d'organisation. En activant ces différents leviers, les fonctions support gagneront alors en productivité, en flexibilité et en apport de valeur ajoutée. Elles participeront encore davantage à la performance globale de l'entreprise. ■